



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS – CFCH
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**OS OLHARES DOS GESTORES SOBRE O ESTÁGIO VINCULADO À DISCIPLINA
DE PRÁTICA EM POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

CHAYENY ANDRADE MOREIRA DA SILVA

Rio de Janeiro
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS – CFCH
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**OS OLHARES DOS GESTORES SOBRE O ESTÁGIO VINCULADO À DISCIPLINA
DE PRÁTICA EM POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

CHAYENY ANDRADE MOREIRA DA SILVA

Monografia apresentada à Faculdade de Educação
da UFRJ como requisito parcial à obtenção do título
de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Doutora Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Rio de Janeiro

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS-CFCH
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

OS OLHARES DOS GESTORES SOBRE O ESTÁGIO VINCULADO À DISCIPLINA
DE PRÁTICA EM POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

CHAYENY ANDRADE MOREIRA DA SILVA

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da UFRJ como requisito parcial
à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

____NOTA: ____

Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino – Presidente da Banca Examinadora
Prof.^a Dr.^a da Faculdade de Educação UFRJ

____NOTA: ____

____NOTA: ____

____NOTA: ____

Anexo 3: Ata de defesa de monografia.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA

ATA DA SESSÃO DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Aos 03 dias do mês de fevereiro de 2021, com base na Resolução CEG nº 02, de 15 de abril de 2020, reuniu-se em sessão remota, que foi gravada, a Banca Examinadora da Monografia intitulada: Os olhares dos gestores sobre o estágio vinculado à disciplina de Prática em Política e Administração Educacional, de autoria do(a) graduando(a) Chayeny Andrade Moreira da Silva, DRE-116.049.487, do Curso de Licenciatura em Pedagogia. A Banca, participando por videoconferência, foi constituída pelos professores: Sabrina Moehlecke, Silvina Julia Fernández e Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino, este(a) na condição de orientador(a) e presidente da sessão. Às 16 horas, a sessão foi aberta, convidando-se ao/à candidato(a) a fazer breve exposição sobre a monografia em julgamento e concedendo-lhe o prazo máximo de 20 minutos. Finda a exposição, passou-se a palavra aos participantes da Banca Examinadora, esclarecendo-se que cada um deles dispunha de até 10 minutos para sua arguição e que o/a candidato(a) dispunha do mesmo tempo para as respostas. Ao final da arguição, a Banca Examinadora analisou e decidiu reservadamente sobre a Monografia apresentada. A seguir, o/a presidente comunicou que a Banca Examinadora considerou a monografia Aprovada com a nota 8,5. A banca solicitou a revisão pedida dos aspectos ponderados durante a avaliação. O/A presidente da Banca Examinadora deu por encerrada a sessão às 18 horas e 20 minutos. E, para constar, eu, (nome completo), lavrei a presente ata que foi assinada por mim representando todo os membros da Banca e o/a candidato(a).

Orientadora Dra. Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Professora Dra. Sabrina Moehlecke

Professora Dra. Silvina Julia Fernández

Candidata Chayeny Andrade Moreira da Silva

Nome completo do orientador(a) Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Presidente da banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pois foi Ele quem possibilitou que eu desfrutasse dessa jornada na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Agradeço também a minha família, ao meu marido Anderson e a Kássia, uma grande amizade da graduação, que se tornou minha irmã e parte da minha família.

Minha gratidão a Amanda Déa e Leila Moraes, que me auxiliaram nesta reta final tão conturbada. Em tempos tão incertos, vocês me incentivaram a não desistir e crer que o amanhã será melhor.

Estendo os meus agradecimentos de forma especial à Professora Doutora Jussara, que foi uma luz que iluminou meu caminho nesta instituição. Obrigada a todos!

RESUMO

O presente trabalho analisou o estágio relacionado à disciplina de Prática em Política e Administração Educacional, a partir dos olhares dos gestores de escolas públicas, que receberam os estagiários. A metodologia utilizada neste estudo foi a abordagem qualitativa, numa perspectiva de possibilitar dar vozes aos sujeitos gestores escolares. A escolha deste profissional para refletir sobre o estágio se efetivou pela possibilidade de compreender as repercussões do estágio obrigatório, da disciplina em questão. Os instrumentos de pesquisa foram as entrevistas semiestruturadas, também as anotações de campo, durante o período de observação. As entrevistas foram realizadas com 4 (quatro) gestoras, que acompanharam os estudantes da graduação em Pedagogia e se dispuseram a colaborar para este trabalho. Os dados coletados possibilitaram as análises teóricas consubstanciadas, principalmente nos autores Novoa (2001-2017); Paro (2006), Paschoalino (2017); Saviani (1996) e Libâneo; Oliveira e Toshi (2003). Nas análises empreendidas foram evidenciadas a importância do estágio pelas gestoras participantes principalmente em dois aspectos. No primeiro, as gestoras disseram do seu reconhecimento na condição de formadoras dos estagiários. A outra perspectiva salientada foi a oportunidade de experimentar as vivências da escola e a possibilidade das trocas de saberes. Neste sentido, a pesquisa permitiu compreender que o estágio da Prática de Política Educacional foi considerado um momento rico de aprendizagens mútuas estágio na perspectiva das gestoras escolares.

Palavras-chave: Estágio; Gestão escolar; Formação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	9
2. METODOLOGIA	11
2.1. CONTEXTO DAS ENTREVISTAS E PERFIL DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE PRÁTICA DE GESTÃO	13
2.2. UM BREVE APANHADO HISTÓRICO SOBRE O ESTÁGIO E A LEGISLAÇÃO QUE O ACOMPANHA	14
3. AS EXPECTATIVAS DO OLHAR DO GESTOR EDUCACIONAL	18
4. ANÁLISE DE PESQUISA COM OS GESTORES DE PRÁTICA DE ENSINO.....	21
4.1. A CONVERGÊNCIA DOS DIÁLOGOS DOS GESTORES DE PRÁTICA DE ENSINO	22
4.2. AS RELAÇÕES GESTOR-ESTAGIÁRIO	24
4.3. AS EXPECTATIVAS SOBRE AS INCUMBÊNCIAS DADAS AOS ALUNOS ESTAGIÁRIOS.....	25
4.4. OS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO, SEGUNDO A PERSPECTIVA DO GESTOR ESCOLAR	27
4.5. A RECEPÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS (AS) PARA OS MEMBROS DA ESCOLA SE CONSTITUI COMO: DEVER, OBRIGAÇÃO, SATISFAÇÃO OUTUDO JUNTO?	29
5. CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL: IDENTIFICANDO OS PARECERES DAS MODALIDADES DE GESTÃO ADOTADAS PELAS ENTREVISTADAS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19 - Corona Vírus Disease (Doença do Coronavírus)

CEDERJ - Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro

UERJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

G1 - Gestora um

G2 - Gestora dois

G3 - Gestora três

G4 - Gestora quatro

INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscou compreender a relação estabelecida pelo estágio obrigatório curricular na área de gestão escolar, enfatizando os pareceres dos gestores em relação ao vínculo que foi criado com a universidade, a partir das experiências no decorrer do período no qual os estagiários estão inseridos no ambiente escolar. Fez-se necessário refletir sobre como a prática realizada pelos estagiários foi afetada pelos gestores, que receberam os discentes.

O objetivo geral desta pesquisa foi de compreender, a partir das concepções dos gestores das escolas da educação básica, que receberam os estagiários, a perspectiva formativa do período do estágio e suas repercussões. Já os objetivos específicos estão relacionados à: analisar as concepções que permeavam a ação profissional dos gestores escolares; entender a perspectiva do gestor escolar na condição de formador do estagiário; proporcionar reflexões, que permitiam buscar possíveis repercussões nas práticas dos gestores escolares, a partir da vivência com os estagiários; e analisar, a partir das falas desses gestores, a existência ou não de contribuições na formação do estudante durante o seu período de realização de estágio.

Dessa forma, a presente monografia se estruturou em cinco capítulos, com a finalidade de proporcionar ao leitor uma visão mais ampla sobre a percepção do gestor escolar frente ao vínculo criado com o estudante durante a realização do estágio. No primeiro capítulo foi apresentada a temática do estudo e a justificativa pela escolha da pesquisa, com seus devidos objetivos norteadores. No segundo, foram apresentadas a metodologia adotada e os percursos trilhados para concretização da pesquisa, a partir da compreensão de um breve apanhado histórico sobre o estágio. No terceiro se refletiu sobre a problematização das expectativas do olhar do gestor educacional. Já no quarto capítulo se elucidou as análises dos dados da pesquisa em consonância com os aspectos das relações empreendidas a partir do estágio. No quinto capítulo se analisou as concepções de gestão educacional, que permeavam o discurso das gestoras sobre o estágio obrigatório da disciplina de Prática em Política e Administração Educacional no momento da entrevista. E por fim foram apresentadas as considerações sobre o estudo em questão.

Neste sentido, o presente estudo tem o propósito de contribuir para o debate sobre o estágio obrigatório e sobre as relações que se estabelecem entre a educação básica pública e a universidade. Assim, esta pesquisa teve como intenção investigar as relações que envolviam os gestores escolares e os estagiários da disciplina de Prática em Política e Administração Educacional. E, dessa maneira, compreender as percepções que os gestores escolares tinham sobre o seu trabalho na formação de futuros professores, ou seja, dos estagiários e da sua vivência sobre o exercício da gestão escolar.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo teve como justificativa se inserir no contexto da pesquisa vinculada à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Além disso, visou também trazer elementos para repensar a prática de estágio, especialmente no âmbito da Gestão.

Na condição de estudante de Pedagogia e ao cursar especificamente a disciplina Prática em Política e Administração Educacional – também conhecida como Estágio de Gestão –, fiquei instigada com as dimensões do estágio. Assim, diversas questões me provocaram tantas inquietações, que me deparei com meu objeto de pesquisa e me inclinei a investigar e compreender melhor essa situação e seus desdobramentos.

Nas conversas informais com colegas graduandos, que já passaram pela experiência do estágio em Gestão, os relatos foram de que a vivência nesta modalidade foi de extrema importância para a sua formação acadêmica. As afirmações dos estudantes se pautaram no discurso de que eles puderam saber como funcionava a escola em que atuavam, de modo a contribuírem para uma integração maior e mais eficaz com o profissional da educação que ali atuava com eles.

Em sala de aula, os estudantes-estagiários puderam refletir sobre o estágio e as várias realidades encontradas no chão da escola, ao compartilharem suas experiências realizadas no estágio de gestão. E, conjuntamente com a orientação da professora universitária, puderam tecer considerações sobre as percepções

vivenciadas no campo, o que lhes permitiu reflexões e análises de forma paulatina, em relação ao tempo de estágio. Porém, as perspectivas dos gestores que recebiam esses estudantes não repercutiram nas análises realizadas.

Em minha prática de estágio, pude perceber como realmente se dava o trabalho do gestor, pois tive essa imersão no mundo escolar. De acordo com Vicente (2004), o principal papel da Gestão é de criar condições para que os professores possam promover o processo de aprendizagem para dos alunos. Cada escola e sua equipe diretiva possuem dinâmicas únicas capazes de realizar o trabalho docente.

Dessa forma, se por um lado as visões dos estagiários da universidade a respeito dos respectivos estágios realizados na área de administração escolar se faziam presentes, seria necessário, portanto, compreender as outras perspectivas sobre o estágio, por meio da ótica do gestor escolar, a fim de entender as suas contribuições, suas perspectivas e seus anseios com relação a este processo formativo curricular.

Os olhares dos estudantes e suas reflexões já eram compartilhados e acompanhados durante as aulas. Tanto pelas discussões empreendidas em sala de aula, quanto pelos trabalhos realizados e embasados nos roteiros de observação solicitados como avaliação do período de estágio. No entanto, outra perspectiva se fazia necessária, e para isto precisava-se encontrar ferramentas que permitissem compreender a visão dos gestores escolares sobre o estágio.

2. METODOLOGIA

Uma das metodologias que auxiliam os estudantes é o roteiro para a realização do relatório de estágio, que adota o método de estudo, que possibilita as reflexões analisadas sobre todos os aspectos de infraestrutura, as relações e a prática dos gestores. Entretanto, não existia uma metodologia disponível aos gestores escolares, para que eles pudessem trazer as suas interpretações e reflexões sobre a prática de estágio e a parceria com a universidade.

Neste contexto, eu vi o problema de pesquisa surgir a partir da visita à escola em que eu estagiei, em parceria com a professora que lecionou essa disciplina para minha turma e alguns colegas na universidade. Assim, tivemos a oportunidade de ouvir sobre o estágio pelo prisma dos gestores escolares.

Dessa forma, o meu problema de pesquisa surgiu a partir dessa vivência voltada para a prática em que eu estava inserida no estágio. Com esse entendimento, fiquei formulando questões para saber sobre como os gestores das unidades escolares estruturavam dentro das suas rotinas de trabalho o atendimento aos alunos estagiários na área de Gestão. Ou seja, como se dava a relação entre o aluno-gestor e o papel da parceria escola-universidade neste processo?

A relevância da temática se evidenciou pela perspectiva de análise que me interessou compreender no período do estágio – enfoques estes, que teve como ponto de partida pesquisar não o estudante de Pedagogia, e sim o gestor da respectiva unidade escolar.

Para a realização deste estudo utilizamos a metodologia qualitativa, pela possibilidade de proporcionar um melhor entendimento sobre o objeto de análise. A partir dessa opção metodológica, o instrumento de pesquisa selecionado foi a realização de entrevistas semiestruturadas, com o propósito de compreender sobre como os gestores escolares receberam os estagiários.

Vale salientar que, a escolha deste instrumento condiz com concepção de que as entrevistas correspondem a “[...] uma forma de interação social. Mais especificamente, [isso] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p. 109).

Esta técnica de pesquisa oferece vantagens e restrições, como: a possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, com também perceber as possíveis discordâncias no discurso do entrevistado. Salienta-se também a perspectiva da flexibilidade do entrevistador de repetir ou de esclarecer perguntas. A postura do entrevistador de ter a capacidade de formular as questões de maneira diferente, além de especificar algum significado, com a garantia de estar sendo compreendido. E em relação à restrição, o aspecto a ser salientado se trata da possibilidade de existir a incompreensão, por parte do informante, em relação ao significado das perguntas da pesquisa, o que pode levar a uma falsa interpretação. Por isso, é necessário que no processo da realização das entrevistas o pesquisador deve estar bastante atento e agir com criticidade diante das perguntas e respostas efetivadas. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Outros instrumentos utilizados foram às visitas às instituições – com frequentes anotações no diário de bordo e análises documentais, em parceria com a Coordenação e Direção da Escola – pois, em algumas escolas, o acompanhamento do estágio foi realizado pela coordenação. A escolha desses instrumentos se efetivou pelo entendimento de que, numa pesquisa com esse caráter, que envolvia compreensão das pessoas foi preciso utilizar métodos diversificados e as reflexões sobre esses dados captados no campo possibilitaram as tessituras das análises sobre a temática em estudo.

Segundo Gil (2008) uma pesquisa qualitativa exige a adoção de instrumentos capazes de trazer sentidos e caminhos que demonstrem formas de organizar as ideias, para contribuir com o campo de conhecimento pertinente às Ciências Humanas.

Neste contexto, as entrevistas forjaram instrumentos que permitiram reconhecer os sujeitos sociais atuantes da equipe gestoras. Neste sentido, “[...] este processo possibilita o tratamento quantitativo dos dados e torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais, permitindo conhecer a fundo as aspirações, anseios e a realidade social [como um todo]” (GIL, 2008, p.113).

Dessa maneira, ao aproximar do campo de pesquisa e das entrevistadas as reflexões foram se concretizando em dados para as devidas análises.

2.1. CONTEXTO DAS ENTREVISTAS E PERFIL DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE PRÁTICA DE GESTÃO

A abertura ao diálogo permanente entre universidade e sistema de ensino, facilita as proposições de ações conjuntas e pensadas para trazer experiências vinculadas ao contexto educacional, com todas as suas nuances que envolvem a compreensão das dimensões sociais da escola. Em que vários aspectos interferem no cotidiano das escolas, desde o contexto sócio-histórico, onde a unidade de ensino está situada, como também o referencial teórico adotado pela gestão escolar, para a organização do trabalho docente. A partir desse entendimento, foi necessário buscar compreender como era a atuação destes gestores e também conhecer um pouco das suas trajetórias acadêmicas e profissionais.

Com esse entendimento, o objetivo inicial era ir às escolas para a realização das entrevistas e também adquirir os conhecimentos sobre o contexto da escola. No entanto, apenas uma visita de campo foi possível. Por motivos da Covid-19, todas as instituições encontravam-se fechadas ao público e com atividades pedagógicas restritas aos funcionários. Por conta disso, teve-se que realizar a maioria das entrevistas com as gestoras por meio de plataformas digitais, estas gestoras escolhidas se deram por meio de indicações de estudantes da UFRJ que já haviam realizado o referente estágio.

Consequentemente houveram percalços, devido à limitação imposta por entrevistas através dessas plataformas. Porém, a impossibilidade de sair a campo não esgotou a oportunidade de se debruçar sobre o trabalho realizado e de compreender a visão dos gestores das escolas parceiras de estágio, que se dispuseram a participar da pesquisa.

Vale ressaltar que cada entrevista ocorreu em tempos distintos, visto que o contato, antes físico, passou a ser através de telas e que precisava ser antecipadamente agendado. Ressalta-se, ainda, que durante este período de entrevistas, o tempo de cada gestor estava extremamente apertado, por conta da necessidade do modelo remoto, que foi adotado de forma abrupta, devido à pandemia. As gestoras argumentaram sobre a incidência de sobreposição das demandas pessoais e profissionais que se misturaram. A flexibilidade e adaptação à nova normalidade imposta pela pandemia faziam parte do desafio de gerir uma

escola, em um momento inédito da história e foi com estes e outros desafios já existentes que as gestoras entrevistadas lidavam no período da pesquisa. Por estes motivos houve, portanto, uma limitação nas entrevistas realizadas.

2.2. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O ESTÁGIO E A LEGISLAÇÃO QUE O ACOMPANHA

Antes de adentrar nas análises de entrevistas com as gestoras, foi feito um recorte histórico sobre a legislação e a presença do estágio supervisionado de gestão sobre as universidades públicas e escolas parceiras.

A definição do termo *estágio*, de acordo com o dicionário¹ online, está explícita como um momento destinado ao “[...] período de estudos práticos, exigido dos candidatos ao exercício de certas profissões liberais: estágio de engenharia; estágio pedagógico”. O estágio, como se conhece atualmente não foi sempre assim; suas concepções foram modificadas ao longo da história.

Neste sentido, durante algum tempo o estágio teve sua concepção de que se constituía como: “[...] uma simples atividade de acompanhamento prático a um mestre na Idade Média, para uma atividade curricular prática nos cursos ofertados pelas instituições educacionais da atualidade” (COLOMBO; BALLÃO, 2014, p. 172). Nesse período, a formação de processo da pessoa humana para o trabalho se efetivava numa articulação indissociável entre o fazer e a teoria.

As nuances sobre o estágio foram sendo alteradas ao longo da história, em que as concepções de trabalho e de formação foram se modificando. Nessa lógica, as diretrizes legais foram demarcando orientações específicas.

No Brasil, a prática de estágio só foi introduzida no ano de 1942, por meio do Decreto-Lei de número 4.073, de 30 de janeiro de 1942, pela denominada Lei Orgânica do Ensino Industrial, revogada em 1946. Vale salientar que a necessidade de uma mão de obra qualificada, para o campo industrial se iniciava naquele momento e, portanto, demandava a formação em serviço.

As perspectivas históricas, no âmbito da lei, deixam entrever quem poderia ser estagiário naquele cenário. Assim, no artigo 30, da referida lei apresentou no

¹ Estágio – *Dicio, Dicionário Online de Português*. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/estagio/#:~:text=Significado%20de%20Est%C3%A1gio,uma%20atividade%20tempor%C3%A1ria%20numa%20empresa.>>

inciso primeiro a exigência de que o postulante deveria ter doze anos feitos e ser menor de dezessete anos.

O exercício da prática, muitas vezes não se configurava como um processo educativo, mas como uma estratégia para mão de obra barateada. A concepção do estágio deve se alinhar com a oportunidade de um tempo de aprendizado e, portanto, “[...] não pode ser confundida com a aplicação de mão de obra barata (precarizada) a ser utilizada nas empresas” (COLOMBO; BALLÃO, 2014, p.173).

Com relação à normatização do estágio para a formação em âmbito educacional ocorreu no período da Ditadura Militar a legislação da Portaria de número 1.002, publicada em 29 de setembro de 1967. No artigo primeiro, estabelecia que: “[...] Fica instituída nas empresas a categoria de estagiário a ser integrada por alunos oriundos das Faculdades ou Escolas Técnicas de nível colegial” (BRASIL, 1967, s/p). Destaca-se que as normatizações específicas dessa portaria ainda mantinham os benefícios das empresas, porém, alguns avanços já se estabeleciam. Nesta norma foi definida a importância do estágio para o aperfeiçoamento do ensino, criando condições favoráveis ao entrosamento entre a escola e a empresa. Determinou ainda que o estágio deveria ser firmado em um contrato contendo duração, carga horária, valor da bolsa e o seguro contra acidentes pessoais. Estabeleceu que não haveria vinculação empregatícia, encargos sociais, pagamento de férias ou de 13º salário (COLOMBO; BALLÃO, 2014, p.174).

A determinação legal, de certo modo, proporcionou o amparo aos estagiários, especialmente ao abarcar o contrato de estágio prevendo carga horária e valor de bolsa e também de inserir os estudantes universitários. Poucos anos depois, a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação do ano de 1961, que estava vigente ao instituir “Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências” (BRASIL, 1971).

Com novas concepções da Lei nº 5.692 (BRASIL, 1971), o estágio foi instituído no ensino médio, de forma obrigatória, com a compreensão da necessidade de contribuir para afirmação para o trabalho. Assim, deveria o estágio adquirir a conotação de um elemento complementar à educação. (BRASIL, 1971).

Já no ano de 1975 novas mudanças se destinaram ao estágio, com a publicação do Decreto nº 75.778, de 26 de maio de 1975, que: “[...] dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimento de ensino superior e de ensino

profissionalizante de 2º grau, no Serviço Público Federal, e dá outras providências” (BRASIL, 1975, s/p). O referido decreto salientou aspectos oficiais sobre o estágio e não inclui os cursos superiores em nível de pós-graduação.

Novas mudanças da perspectiva do estágio foram determinadas pela Lei nº 6494/77, de 7 de dezembro de 1977, que dispôs sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e ensino profissionalizante do 2º Grau e do Supletivo. Essa lei foi substituída por outra a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que regulamentou sobre o estágio de estudantes que:

Alterou a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revogou as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001, e dá outras providências (BRASIL, 2008, s/p).

A mencionada lei contribuiu para a concepção do estágio, na condição de processo formativo educacional. “Ela prevê duas grandes mudanças: o estagiário deve ter um diferenciado dentro da empresa, e a escola deve ser responsável por acompanhar e vincular o estágio ao processo didático-pedagógico de maneira formal” (COLOMBO; BALLÃO, 2014, p.180).

Logo, em seu artigo primeiro, a Lei definiu o estágio como um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, visando à preparação para a vida cidadã e o trabalho do estudante. Essa lei permanece vigente e as universidades se ancoram em suas orientações, pautando-se nas concepções inovadoras, se comparadas com as demais. E, é atualmente essa a diretriz em que a Universidade Federal do Rio de Janeiro se baseia nas diretrizes de seus estágios obrigatórios. Sendo que a universidade se pauta também nas também diretrizes específicas para os cursos de pedagogia, que estabeleceram:

Art. 7º O curso de Licenciatura em Pedagogia terá a carga horária mínima de 3.200 horas de efetivo trabalho acadêmico, assim distribuídas:

I - 2.800 horas dedicadas às atividades formativas como assistência a aulas, realização de seminários, participação na realização de pesquisas, consultas a bibliotecas e centros de documentação, visitas a instituições educacionais e culturais, atividades práticas de diferente natureza, participação em grupos cooperativos de estudos;

II - 300 horas dedicadas ao Estágio Supervisionado prioritariamente em Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, contemplando também outras áreas específicas, se for o caso, conforme o projeto pedagógico da instituição;

III - 100 horas de atividades teórico-práticas de aprofundamento em áreas específicas de interesse dos alunos, por meio, da iniciação científica, da extensão e da monitoria (BRASIL, 2006).

O Projeto Pedagógico de curso PPC curso de licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, para contemplar a esta diretriz aprovou em 2007, a configuração em os seus estágios obrigatórios. O PPC atual do curso de Pedagogia prevê que as realizações dos estágios obrigatórios aconteçam do 5º ao 9º período. A determinação do PPC de Pedagogia determinou cinco ênfases para a formação de seus licenciandos, a saber:

- 1- Docência na Educação Infantil
- 2- Docência nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental
- 3- Docência nas Disciplinas Pedagógicas do Curso Normal (modalidade do Ensino Médio)
- 4- Docência na Educação de Jovens e Adultos
- 5- Gestão de Processos Educacionais (FE/UFRJ, 2015, p. 33).

A formação do licenciando de pedagogia nesta prerrogativa entende a importância da inserção no campo profissional capaz de estabelecer o diálogo com a educação básica, que será um do seu principal foco de trabalho. Assim, O PPC de Pedagogia salienta que:

[...] considera as escolas e os professores da Educação Básica seus verdadeiros parceiros na tarefa de formar novos docentes, críticos e preparados para enfrentar a realidade educacional brasileira. Nessa parceria, nossos licenciandos – na condição de estagiários – podem dinamizar e enriquecer o trabalho escolar, realizando pontes entre a produção acadêmica e os saberes gerados na própria prática educativa cotidiana. Os professores da Escola Básica, por sua vez, ao receberem nossos licenciandos, têm a oportunidade de refletir sobre seu próprio trabalho docente, vendo-se frente à situação em que suas práticas pedagógicas constituem fonte de experiências significativas para a formação de novos professores, sendo igualmente nossos parceiros nas tarefas de avaliação e orientação das atividades dos licenciandos (FE/UFRJ, 2015, p. 37).

Com essa compreensão ao debruçar sobre um dos estágios obrigatórios da Faculdade de Educação, foi possível refletir sobre a perspectiva dos gestores escolares.

3. AS EXPECTATIVAS DO OLHAR DO GESTOR EDUCACIONAL

No campo educacional, a gestão escolar configura-se como uma atitude de liderança para realizar e atingir os objetivos educacionais. Nesse sentido, as premissas de atuação dos gestores escolares, recomendadas pelos valores normativos legais “[...] foram alicerçadas sob os princípios de liderança, de participação coletiva, de eficiência, de competência e de qualidade” (PASCHOALINO, 2017, 117).

Em sintonia com essa prerrogativa, os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2017) afirmaram que, a gestão escolar trata-se de uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização escolar. E também destacaram que no exercício da gestão escolar estão envolvidos os aspectos gerenciais, sociais, pedagógicos e técnico-administrativos. Assim, a atuação da gestão escolar envolve ações relacionais que retira a roupagem meramente técnica e constitui um modelo administrativo voltado para a formação humana. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2017).

Essa perspectiva evidencia a necessidade de uma administração educacional crítica, atenta aos diversos problemas escolares e que respeite os meios coletivos deliberativos, para melhoria da qualidade do ambiente escolar e, sobretudo, em relação ao processo de ensino-aprendizagem.

Pensando em todos os atores escolares, sabe-se que cada ação feita na unidade escolar pode ocasionar um efeito na micropolítica da unidade escolar e ter repercussões positivas ou não em todos os envolvidos. Nesse panorama, a gestão escolar deve entender sua responsabilidade com os demais sujeitos presentes na escola para promover um processo democrático e na perspectiva de atingir uma qualidade do ensino em geral.

[...] atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender às necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica (PARO, 2006, p. 13).

Como descrito, a atividade administrativa se relaciona com a concepção de gestão educacional da situação histórica, a buscar estratégias que visam a transformação do ser humano e do coletivo escolar. Nesta situação, quando os estagiários são inseridos no ambiente escolar, cabe ao gestor educacional fazer

uma mediação, para que o sujeito que está sendo recebido possa ter uma visão ampla do que seria a administração educacional.

Ao pensar na chegada dos licenciandos de pedagogia para o período do estágio a ser efetivado nas escolas, se questiona quais os aprendizados deveriam ser colocados em prática. Na proposta curricular, o estágio se efetiva na articulação da universidade com a instituição escolar, para uma formação integral e de qualidade dos futuros pedagogos, ao possibilitar a entrada na realidade escolar, ainda na graduação.

Salienta-se que o estágio é compreendido como momento aglutinador de saberes e reflexivo capaz de possibilitar ao estudante confrontar seus conhecimentos numa realidade concreta. Sua importância tem respaldo no âmbito legal, que elucida orientações necessárias, para que seja vivenciado como prática pedagógica na formação do pedagogo (PASCHOALINO, NAJJAR; PEREIRA, 2019, p. 17).

Nesta lógica, a gestão escolar na sua prática, em específico, tem como incumbência corroborar com exercício da formação integral ao desenvolver um processo de reflexão e de análises de um campo de trabalho ainda durante a formação universitária. (PASCHOALINO, NAJJAR; PEREIRA, 2019).

Assim, a gestão escolar da escola tem um papel importante de contribuir para obtenção de experiências na formação do discente através do estágio. A prática de ensino caracteriza-se como um campo prático no qual se observa a indissociabilidade da experiência e da teoria. Dessa maneira, surge a parceria da universidade e da escola e é justamente neste momento do estágio que as dúvidas, que antes existiam, são sanadas ou se ampliam, cabendo, então, uma mediação ou até mesmo o posicionamento do gestor. E segundo

[...] a parceria só se constitui a partir de um compromisso assumido por ambas as partes envolvidas no processo de estágio. Assim, a universidade aponta a importância da participação e do envolvimento da escola no processo de formação inicial. Aos poucos, os professores e coordenadores das escolas passam a compreender que eles também possuem um papel específico neste processo (CYRINO; SOUZA NETO, 2017, p.17).

E nesta condição de parceria foi possível aos estagiários observarem os espaços que constituíam as escolas, de ouvirem as falas dos atores sociais que compunha a unidade. Todo esse movimento, de várias interlocuções fazia com a escola pudesse se organizar em um espaço de trocas de saberes, possibilitando, assim, a ampliação de conceitos.

Em cada escola, o diretor escolar, que também é professor assume a postura de formador do estagiário ao longo do seu período de vivência na escola. O estágio obrigatório para os estudantes licenciandos também estabelece como uma obrigatoriedade por parte das escolas públicas, que, ao receberem os estudantes, estarão possibilitando para cumprir com a formação e mediação necessária para a constituição de um novo profissional, para atuar de forma crítica e efetiva na administração escolar. Isto porque o estágio possibilita uma maior aproximação com a rotina, desafios e questões diversas sobre a escola.

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que ele é, antes de ser administrador, é um educador (SAVIANI, 1996, p 208).

Com essa compreensão, os gestores educacionais são formadores que já ocuparam diversos cargos, até chegarem à gestão escolar, tendo, assim, contatos com os diferentes aspectos que a unidade escolar possui. E é através destas experiências que a prática na gestão é mediada pelas análises de suas vivências.

4. ANÁLISE DE PESQUISA COM OS GESTORES DE PRÁTICA DE ENSINO

Este capítulo teve por objetivo refletir sobre a investigação e caracterizar o gestor educacional de unidades escolares distintas, priorizando a perspectiva individual de cada um. Neste cenário, as entrevistas realizadas possibilitaram a aproximação com a realidade das práticas dos gestores educacionais que foi de desenvolver uma visão mais ampla sobre a relação estabelecida no período do estágio, entre os gestores escolares e os estagiários. Com a hipótese de que cada oportunidade de encontro no espaço da escolar institui as conjecturas favoráveis ao aprendizado, o professor gestor se forma também nas relações empreendidas durante o estágio.

O estudo permitiu que cada gestora escolar entrevistada, que supervisionou um estagiário da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pudesse compartilhar suas vivências sobre o período do estágio e também experiências de vida e profissão. As gestoras escolares que participaram da pesquisa receberam o codinome de G1, G2, G3 e G4, com o intuito de garantir o anonimato das mesmas.

As escutas atentas de cada participante trouxeram evidências de seus percursos profissionais e pessoais. Paschoalino (2017) elucidou em seus estudos, a realidade das gestoras escolares, que traziam para a sua atuação profissional, muito da sua formação pessoal. Neste sentido, foi importante conhecer um pouco da trajetória das participantes da pesquisa. A entrevistada G1 atuava a quatro anos na gestão em um colégio estadual, na Baixada Fluminense, e possuía 10 anos de atuação na unidade escolar como professora de Biologia. Sua formação profissional se efetivou pela Universidade Estadual do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), na área de Ciências Biológicas.

A entrevistada G2 relatou que atuava na área da Educação Infantil, em uma escola de educação infantil localizada na 3ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE). Ela possuía nove anos de atuação na rede municipal do Rio de Janeiro, sendo dois anos como diretora adjunta e mais dois anos como diretora da unidade escolar. Sua formação profissional foi em Pedagogia, com especialização em Docência na Educação Infantil.

G3, professora formada no Curso Normal, tinha 20 anos de experiência como pedagoga e 22 anos na área de Educação. No momento da pesquisa, a entrevistada

trabalhava com turmas de quinto ano do Ensino Fundamental 1, mas já trabalhou com todos os anos deste segmento, além de ter ocupado a função de Coordenadora Pedagógica de uma escola de Educação Infantil por duas vezes.

G4 atuava em uma unidade escolar estadual, voltada para formação de professores, localizada na Zona Norte do estado do Rio de Janeiro. Licenciada em Pedagogia, pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e Especialista em Administração da Educação e Planejamento da Educação, pela mesma instituição. Durante a pesquisa, a entrevistada também atuava como Coordenadora Pedagógica na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro e como tutora/professora a distância do Consórcio CEDERJ-UERJ na disciplina de Estágio em Gestão. Foi Diretora Adjunta por dez anos em uma escola de ensino médio da rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro.

Todas as gestoras que se dispuseram a participar deste trabalho possuíam uma longa carreira na área da educação no Estado do Rio de Janeiro, e atuaram em diversos segmentos. Por estes motivos podemos concluir que suas experiências de longa data enriqueceram ainda mais o campo de estágio.

4.1. A CONVERGÊNCIA DOS DIÁLOGOS DOS GESTORES DE PRÁTICA DE ENSINO

As entrevistas realizadas ocorreram em dias e horários diferenciados, com intuito de atender as demandas das participantes. As gestoras entrevistadas ao trazerem em seus relatos as suas trajetórias pessoais e profissionais, apresentaram convergências sobre o fazer docente e da atuação da gestão escolar. E, por vezes nos seus discursos trouxeram as aproximações, que elucidaram a simetria das falas das participantes.

Dessa forma, foi possível traçar uma análise que demonstrou a coerência destas falas, ao fazer um levantamento sobre a prerrogativa de alguns termos, que foram mencionados por todas as participantes, e que se repetiram ao longo das entrevistas. Ao mapear essas palavras tornou-se possível refletir sobre as conjecturas, que se estabeleceram no âmbito da gestão escolar. A partir da construção de um quadro com os termos repetidos possibilitou a análise sobre como

as gestoras escolares compreendiam o tempo do estágio. Assim, os termos mais mencionados foram:

Troca	Trabalho	Teoria
Reuniões	Reflexões	Receber
Profissional	Tempo	Satisfação
Possibilidades	Período	Participação
Experiência		

O pensar o estágio como um momento aprendizagem mútua ficou bem explícito nas afirmações das gestoras pesquisadas, que trouxeram em suas falas as palavras: troca, reflexão, receber, possibilidades e experiência.

Todas as gestoras apontam a palavra *reflexões* como um termo importante neste processo, pelo fato dessa ação aumentar a criticidade e a visão tanto do próprio gestor quanto do estagiário frente aos processos administrativos escolares e coletivos. Segundo Novoa (2001), “A produção de práticas educativas eficazes só surge de uma reflexão da experiência pessoal partilhada entre os colegas”. Assim, a palavra *reflexões* também se articula com o termo *participação*, em que as gestoras disseram da necessidade da vivência e da interação interpessoal no trabalho realizado, o que se tornou uma oportunidade de aprendizagem mútua.

O termo *profissional* também foi muito mencionado, reforçando que o campo de estágio é uma área para se constituir a profissão docente, mostrando que essa forma de atuação também se torna um lugar de caráter híbrido (NOVOA, 2017), por permitir a ligação da academia e a futura atuação profissional. Logo, o gestor ao mencionar isso, reforça a escola como um espaço formativo. Diferentemente, de uma visão tecnicista, em que se concebe a aprendizagem em uma via de mão única, o campo de estágio possibilitou a interlocução mútua entre universidade e escola e contribuiu para a formação profissional de todos os envolvidos.

Não se trata de propor mais uma reorganização interna das universidades ou das licenciaturas, mas sim construir um *entre-lugar*, ou seja, um lugar de ligação e de articulação entre a universidade, as escolas e as políticas públicas. É uma “casa comum” da formação e da profissão, habitada por universitários e representantes das escolas e da profissão, com capacidade

de decisão sobre os rumos da formação inicial, da indução profissional e da formação continuada. (NOVOA, 2017, p.11).

A concepção proposta por Novoa adquire no campo de estágio um espaço propício para a formação do professor, seja aquele que já atuava na direção da escola, seja do futuro professor. Os termos *possibilidades* e *satisfação* proferida repetidas ocasiões pelas gestoras permitiram analisar que estavam relacionadas às expectativas dos gestores em relação ao estágio, visto que o diálogo constante e a reflexão sobre as experiências acrescentam não somente ao licenciando, mas também ao gestor educacional, que participava desta prática de se repensar, enquanto formador de mentes pensantes.

4.2. AS RELAÇÕES GESTOR-ESTAGIÁRIO

O estágio supervisionado em Prática em Política e Administração Educacional (ou comumente chamado de Prática de Ensino em Gestão) apresenta-se como um dos momentos curriculares do curso de Pedagogia que permite a aproximação à realidade escolar como um todo, possibilitando a criação de experiências de atuação dos múltiplos exercícios da prática pedagógica. Com essa compreensão, foi possível estabelecer que o estágio em Gestão configurasse como um lugar de possibilidades para refletir sobre a importância do trabalho do pedagogo frente à coordenação administrativa.

Assim, ficaram evidentes nas falas das gestoras, que a escola construía caminhos para inserção do estagiário, tanto na organização do trabalho pedagógico, quanto na problematização da sua contribuição na formação de futuros pedagogos, capazes de atuar na gestão escolar. Para isso, a sua responsabilidade se efetivava, em ser um referencial teórico prático em um duplo movimento com a universidade para realizar um trabalho formativo eficaz, envolvendo sua experiência e seu comprometimento com os demais sujeitos escolares.

Nesse cenário foi possível compreender pelas análises realizadas a partir dos dados das entrevistas, que na perspectiva dos gestores escolares o estágio constituía-se um espaço de aprendizagem. Assim, observou-se que na fala de cada gestora havia uma concordância sobre a existência de uma expectativa positiva

acerca dos estagiários, que estavam atuando na gestão em conjunto com a equipe diretiva.

A entrevistada G1, que atua há quatro anos na gestão escolar, trouxe em sua fala a importância desse período enfocando, principalmente, na expectativa de contribuir na formação do sujeito e de minimizar a distância entre teoria e prática.

Eu, como professora de Biologia, particularmente sempre gostei de receber estagiários. Na gestão, não seria diferente. Acho que é um momento rico de troca entre o profissional formado e o profissional em formação. A expectativa é de contribuir de alguma maneira na formação do estagiário, mas sem muitas expectativas de que ele vá colocar a mão na massa de forma obrigatória. Eu deixo sempre o estagiário à vontade para interagir. (G1, 2020).

As simetrias das falas ficaram compreensíveis quando na fala da entrevistada G2, mesmo atuando em uma unidade escolar diferente, foi perceptível como a relação escola-universidade era necessária, fortalecendo até mesmo os dizeres da gestora 1:

A parceria entre escolas e universidades é fundamental para a manutenção e fortalecimento dessa relação dialógica entre teoria e prática. A Universidade é enriquecida pelos relatos do campo levados pelos estagiários e a Escola é enriquecida com as reflexões teóricas tecidas a partir desses relatos. (G2, 2020).

Ao analisar a fala da gestora supracitada, foi possível estabelecer uma concordância entre ambas, pois G1 e G2 reafirmaram que o estágio contribuía como um lugar de fortalecimento do exercício docente. Outro aspecto salientado foi o entendimento de que esse ambiente e que o período do estágio estabelecia laços entre as duas instituições, que antes pareciam separadas por um espécime de fenda abissal, apresentou a existência de uma aproximação por meio do diálogo criado pela presença do estudante em ambas as unidades.

4.3. AS EXPECTATIVAS SOBRE AS INCUMBÊNCIAS DADAS AOS ALUNOS ESTAGIÁRIOS

O estágio supervisionado de gestão, realizado no sexto período, procura estabelecer uma articulação com várias disciplinas, para ampliação da visão da interdisciplinaridade existente no curso de pedagogia. Resumidamente, visa à construção de um campo profissional, no qual a universidade interage com a escola

para o acolhimento e a recepção dos alunados, buscando construir uma identidade profissional e organizar meios de recepcionar o aluno para oportunizar em 100 horas de estágio uma formação completa com atividades referidas da área administrativa educacional.

Muitas vezes, a gestão escolar é mistificada e rotulada como um fazer meramente mecânico, no qual o sujeito atuante na área somente se envolve com o trabalho operacional e com documentações. Porém, a entrevistada G1 relata uma experiência diferenciada. Ela teve uma experiência qualitativa com a presença de uma aluna da UFRJ, em que ela percebeu o envolvimento significativo e eficiente da estagiária, nos processos incumbidos durante o período do estágio. A gestora salientou a importância da participação dessa aluna nas reuniões de representantes de turma. Dessa forma, foi possível constatar uma efetiva participação da estudante, demonstrando seu engajamento com os demais sujeitos escolares ao estabelecer redes de relações interpessoais e o lado humano da gestão escolar, pelo fato de esta unidade escolar considerar importante o diálogo entre os discentes e os demais sujeitos escolares.

No caso da Escola de Educação Infantil, onde acontecia a atuação da G2, somente era permitida uma única estagiária, pois, segundo a gestora, este processo permitia uma experiência rica, possibilitando que o estudante fosse acompanhado de forma próxima e cuidadosa. Nesta perspectiva, a intencionalidade da formação do estagiário se fazia presente e facilitava as orientações de percurso por toda a equipe da escola. Vale salientar que naquela instituição a gestora G2 deixou explícita a valorização das relações humanas estabelecidas e que oportunizava a participação da estagiária em diferentes momentos da escola. Assim, a gestora considerava os aspectos importantes para seu aprendizado da estagiária como a participação em: “[...] reuniões de planejamento com a equipe, visita às salas de aula e recepção das crianças”. (G2, 2020).

Também houve uma menção sobre a prática de estágio supervisionado como propósito de ampliação do processo de ensino-aprendizagem através do campo de estágio para todos os envolvidos. Na dialogia estabelecida pela estagiária com os profissionais da escola, pode-se compreender que estes ultrapassavam as perspectivas vistas nesse cenário, o que permitia àqueles que realizavam a prática reflexões e análises aprofundadas sobre a realidade escolar. Nesse contexto, a

entrevistada G4 pontuou: “A expectativa é sempre se o estagiário está disposto a ampliar o previsto, ou seja, ir além do que versava o plano de estágio. A escola foi aberta ao estagiário para acompanhamento de ações” (G4, 2020).

Nesta mesma lógica, a entrevistada G3 enfatizou que em sua unidade escolar a participação em eventos escolares era incentivada, desde a elaboração de materiais até o momento do evento. Dessa maneira, todos os aspectos do percurso foram de certa forma, avaliados em conjunto com o estagiário.

Isto garantia o desenvolvimento e o encorajamento no que tangia a colaboração do estagiário em todo o processo escolar, visto que a participação em eventos permitia o investimento da gestão escolar em atividades culturais e artísticas. Além de que isso possibilitava compreender a atuação da gestão escolar além da dimensão administrativa, e didático-pedagógica.

Em muitos casos, a atuação do pedagogo é só vista em sala de aula, entretanto, as gestoras demonstraram como as instituições escolares públicas também possibilitavam para mostrar outro cenário de atuação, principalmente na área administrativa escolar. Neste sentido, a participação da estagiária se dava nas “[...] culminâncias e reuniões pedagógicas, sempre sendo estimulada, uma vez que são espaços importantes de aprendizagem”. (G2, 2020).

As entrevistadas G2 e G3 enfatizaram que a cooperação em eventos e atividades diversificadas geravam interação com o mundo na atuação do gestor. E, segundo Silva e Gaspar (2018), estes momentos de interação favoreciam para a concretização da prática e da teoria, levando a caminhos de unicidade entre essas duas. A gestão escolar, portanto, trata-se de uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, sociais, pedagógicos e técnico-administrativos que são inseparáveis.

4.4. OS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO, SEGUNDO A PERSPECTIVA DO GESTOR ESCOLAR

Segundo Leal e Novaes (2008), o diretor tem como atribuições corresponder todas as atividades de Coordenação e acompanhar todas as relações interpessoais existentes na escola. Assim, o gestor escolar realiza um trabalho coletivo com toda a

equipe pedagógica, interferindo na manutenção do clima do trabalho e na avaliação institucional como um todo. Dessa forma, a gestão escolar assume a responsabilidade de ser o integrante de frente da organização do trabalho pedagógico, sendo essencial que se reconheça o caráter participativo, ou seja, estar a serviço das pessoas e da organização para atingir e implementar metas, objetivos e estratégias de ação que facilitem o desenvolvimento escolar de qualidade.

Neste sentido, entende-se que o diretor também tem papel importante no tocante a:

[...] mediação/promoção do planejamento pedagógico; da definição de prioridades e estratégias metodológicas que melhor se ajustem aos níveis e modalidades de ensino oferecido, às características socioculturais e de aprendizagem apresentadas pelos alunos, bem como aos projetos pedagógicos e culturais, disciplinares ou interdisciplinares definidos como prioritários a cada ano/período letivo; da atualização/adequação curricular; das avaliações institucionais e do ensino-aprendizagem; da elevação do padrão de qualidade no atendimento escolar como um todo; da melhoria dos índices/resultados escolares; das demandas de formação inicial e continuada dos profissionais com função docente e dos não-docentes; da promoção dos órgãos/instâncias colegiadas no interior da escola e sua permanente articulação, haja vista a necessidade da participação coletiva, entendida como dimensão formativa e promotora da cidadania (SOUZA, 2010, p. 4).

A perspectiva colocada por Souza, também estiveram presentes nas análises das entrevistas, em que de forma unânime as entrevistadas disseram que foram receptivas com os estagiários, com intuito de realizar um trabalho coletivo. Este fato poderia ser consequência do trabalho articulado entre escola e universidade, assim sendo um aspecto positivo em relação ao estágio obrigatório, visto que a unidade podia estreitar os laços e utilizar de novas redes de contatos. Inclusive, com a possibilidade de aproveitarem o ambiente acadêmico através de convites para palestras e outros eventos.

Ao estabelecer a articulação entre universidade e escola, encontram-se limites e possibilidades, principalmente, na ação pedagógica desse gestor sobre o estagiário. Logo, as demandas da administração escolar são muitas e isto pode acabar inibindo o tempo de diálogo entre estagiário e gestor, devido a outros compromissos, fazendo com que ambos não se aprofundem nessa relação. Um aspecto tomando como referência foi de que a gestão escolar muitas vezes não é

administrada por pedagogos. No período do estágio existe a possibilidade de que muitas vezes, os estagiários se deparem com esta realidade, não muito mencionada no espaço curricular da academia. Nestas circunstâncias, o gestor também fortalece o seu campo de atuação da profissão ao ser questionado sobre o fazer do pedagogo, a partir das diretrizes do estágio, que estabelecem a prerrogativa de como organizar e gerir uma escola por meio da linha democrática.

4.5. A RECEPÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS (AS) PARA OS MEMBROS DA ESCOLA SE CONSTITUI COMO: DEVER, OBRIGAÇÃO, SATISFAÇÃO OU TUDO JUNTO?

Para entender a recepção dos alunos através da ótica da equipe gestora, foi lançada a pergunta sobre o processo do estágio: “Se constitui como um dever, obrigação ou uma satisfação?”. Esta pergunta foi realizada com o intuito de compreender como o gestor escolar se portava ao admitir a presença de um sujeito de outro campo no interior de sua escola. Sabe-se que a chegada na escola é um dos processos mais difíceis, por este envolver uma longa negociação entre universidade e o estágio, a fim de criar maneiras e trabalhar neste processo de recepção dos alunos. Assim, o gestor escolar procura vincular atividades para ser um profissional formador não só na vida dos estagiários, mas também dinamizar o trabalho da própria unidade de ensino. Logo, a pergunta procurou compreender a percepção e os sentimentos desses gestores, com a chegada destes estudantes. As respostas deixaram refletir sobre a importância do estágio.

É um dever, uma obrigação e uma satisfação. É dever da escola estar disponível para receber o estagiário, uma obrigação, pois o estagiário precisa dessa experiência para se formar profissional e uma satisfação, porque faz bem ajudar, colaborar com a formação de outra pessoa. (G1, 2020).

Corroborando com este pensamento, o depoimento de outra gestora ressaltou que:

Acreditamos que um pouco de cada. É dever da escola pública promover ações de formação junto à universidade e ampliar essa parceria que fortalece a Educação como um todo. Entretanto, receber os estagiários e perceber o quanto essa experiência enriquece o solo escolar e possibilitar a transformação desse estudante é muito satisfatório para nossa equipe escolar (G3, 2020).

Com essas respostas, entendemos que o gestor inferia no esforço de compreender o seu papel como formador de outros sujeitos escolares, ou seja, de todos os sujeitos que passavam e circulavam na sua unidade escolar: estagiários, funcionários, professores, estudantes e outros sujeitos. Nessa lógica, o gestor vai exercendo seus compromissos em parceria com outras instituições, como a universidade, e promovendo uma prática educativa, dialógica e empática.

5. CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL: IDENTIFICANDO OS PARECERES DAS MODALIDADES DE GESTÃO ADOTADAS PELAS ENTREVISTADAS

A partir das entrevistas realizadas pode-se evidenciar pelas falas das participantes as pistas que possibilitaram entender as concepções que permeavam o campo de pesquisa. Libâneo; Oliveira e Toshi caracterizaram as concepções da atuação da gestão escolar aos seguintes modos: **técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa** (2003, p. 9).

TÉCNICO CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTREPERTATIVA	DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar; - Poder Centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros; - Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras e procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar; - Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras; - Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político); - Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder, ênfase auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções; - Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva; - Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído; - Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> - A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva; - Privilegia menos o ato de organizar e mais "a ação organizadora", com valores e práticas compartilhadas; - Ação organizadora, valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e o caráter formal, estrutural e normativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição explícita, por parte da equipe escolar de objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola; - Articulação da atividade de direção, com iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; - Qualificação e competência profissional. Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais; - Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnosticando acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões; - Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados; - Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Fonte: LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI, (2003, p. 9).

Por meio das entrevistas com os gestores, embasando-se em teóricos que se debruçam sobre a área administrativa escolar, podemos identificar quais são as suas concepções de gestão. A entrevistada *G1*, através de suas falas, pode ser identificada com uma gestora que utiliza a concepção de gestão democrático-participativa, na qual a valorização do indivíduo é de extrema importância (no caso, a valorização do estagiário do curso de Pedagogia). Em um fragmento da entrevista, ela relata que: “[...] vivenciar a escola é reduzir a distância entre a teoria e a prática” (*G1*, 2020). Nesta lógica, a gestora deixou evidências da consideração que ela mesma tinha em relação às vivências no estágio obrigatório curricular. Em cima destas palavras, podemos tomar como referência Amestoy e Possebon:

[...] admitindo o estágio como um campo de conhecimento por parte do futuro docente, este por sua vez, cria um leque de aberturas e possibilidades aos alunos de se confrontarem com as realidades mais próximas e reais do exercício da docência atualmente. Desse modo, o estágio possibilita edificar percepções às quais, em um futuro próximo, proporcione aos licenciados o desenvolvimento de uma prática docente que seja, de fato, humana e justa. (2006, p.281).

Amestoy e Possebon (2006) acentuaram como o chão da escola é de suma importância para o futuro docente. Sobre isto, *G1* relatou que além do acompanhamento da rotina de trabalho na Coordenação Pedagógica, foi aberta uma série de possibilidades de interação com espaços, que também faziam parte da gestão, como reuniões com representantes de turma, sendo relatado que “[...] a interação com a aluna foi muito espontânea e ela se mostrou muito proativa e interessada a ajudar. [...] participou de conversas em que foram planejadas ações na escola e reuniões”. (*G1*, 2020).

A fala dessa gestora deixou as evidências de como a gestão escolar tornava-se importante por não só envolver os estagiários em reuniões, mas observar como eram feitos os planejamentos em conjunto com o corpo discente, existindo, então, uma gestão com participação de integrantes do corpo discente da unidade escolar.

Já *G2* via o estágio obrigatório como um espaço inicial para um diálogo entre a teoria e a prática. A importância do acompanhamento do cotidiano escolar foi significativa para a formação inicial do licenciando, pois, os questionamentos trazidos pelo estagiário, de acordo com os diálogos sobre o campo tecidos na universidade, proporcionam releituras sobre as práticas realizadas. Assim, os depoimentos da gestora sobre a estagiária trouxeram evidências do seu comprometimento “[...] A

estagiária sempre acompanhava a rotina da equipe gestora, incluindo reuniões de planejamento com a equipe, visita às salas de aula, recepção das crianças, entre outros momentos importantes de participação” (G2, 2020).

Com essas informações, podemos identificar a gestora dentro da concepção de gestão escolar democrático-participativa. Pois, ela enfatizava valorização e a interação social entre os sujeitos escolares, incluindo os estagiários da universidade, qualificando, dessa forma, positivamente o espaço coletivo dentro da escola.

A entrevistada G3 enfatizou que a participação do estagiário deveria ser de forma espontânea, porém a universidade deveria “[...] sinalizar o que deve ser observado e de que maneira ele pode interagir com a escola” (G3, 2020). Nessa perspectiva a relação do estagiário com o campo era atravessada intensamente pela sua iniciativa própria, já que a gestora apontou a necessidade deste estagiário ser autônomo dentro desse ambiente escolar. Para ela, o estudante deveria procurar meios de efetivar sua experiência em campo, podendo ser-lhe atribuída a gestão democrático participativo, por ser uma dinâmica onde a gestão pressupunha uma liberdade de decisões e escolhas por parte do estagiário sobre suas atividades.

A gestora G4 relatou que via como um dos objetivos do estágio de gestão “[...] a reavaliação dos caminhos da escola por meio do olhar dos estagiários e questões trazidas” (G4, 2020). Essa gestora também relatou sobre a abertura da escola, para o acompanhamento de ações, como reuniões do conselho escolar e eventos da instituição. Sendo assim, se podem relacionar suas práticas com a gestão democrático-participativa, pois esta se define pela possibilidade do envolvimento dos sujeitos que compõem o ambiente escolar, para sua análise. Esta concepção se articula com as atividades realizadas por G4 e por ela deixar claro que as contribuições dos diferentes atores sociais no meio escolar eram consideradas para as devidas tomadas de decisões.

Em todos os casos, a prevalência de forma majoritária da concepção democrática participativa esteve presente nas falas das gestoras. Assim ficaram excluídas as outras três concepções da gestão que foram técnico-científico, autogestionária e interpretativo. Nessa perspectiva, estava presente o processo de ensino aprendizagem de qualidade, que respeitava as interações socioculturais e as ações de cada membro escolar. Dessa maneira, notou-se que as propostas estavam estabelecidas com os envolvimento de todos os sujeitos da escola, respeitando o

princípio de qualidade, igualdade e democratizando o processo administrativo escolar por aceitar contribuições, críticas e pontos de vistas diferentes na gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises sobre os olhares dos gestores escolares sobre os estagiários permitiram perceber que todas as entrevistadas tinham uma trajetória no campo profissional e que acreditavam na aprendizagem mútua estabelecida no período do estágio.

Durante do intenso trabalho das gestoras escolares, que envolvia múltiplas atuações nas relações empreendidas com os professores, alunos, estas profissionais disseram da importância de assumirem um papel essencial e determinante ao receber os licenciandos – futuros profissionais que poderiam atuar na área de gestão. Essa relação de formador de futuros professores em sua instituição de ensino se estabeleceu por todo o contato, realizado no processo de práticas em gestão, a serem determinantes para a formação deste profissional dentro do campo híbrido da escola e da universidade.

As contribuições dadas pelas gestoras durante as entrevistas possibilitaram entender que a prática de ensino demonstrou um movimento fascinante para a formação integral do corpo discente, por possibilitar a introdução do estudante ao campo da administração escolar, ainda na sua formação inicial. As gestoras deixaram evidentes de que mesmo diante do intenso trabalho, elas se estruturavam a partir de suas rotinas, para realizarem os devidos atendimentos aos alunos estagiários na área de Gestão. Com essa lógica, as gestoras se afirmaram tinha sido possível realizar uma relação de aprendizagem entre elas e o aluno estagiário e também com a equipe diretiva da escola. Por diversas vezes foi salientado a importância de manter o papel da parceria escola-universidade no processo do estágio obrigatório.

Vale destacar que as análises permitiram constatar que os gestores que recebiam os estagiários da UFRJ não recebiam um retorno ou apreciação da situação do estágio por parte dos estudantes. Logo, podemos extrair desta investigação um pouco dos anseios, sonhos e perspectivas destes dirigentes quanto a prática de ensino da gestão escolar. As análises realizadas possibilitaram compreender a importância desta prática que envolvia a educação pelo estágio.

Os olhares das gestoras possibilitaram compreender que as relações entabuladas no estágio se estabeleceram num movimento dialético entre universidade e a escola, que permitiram a troca de saberes para legitimar a escola.

Neste sentido, o papel do gestor que recebia os estagiários assumia a prerrogativa de formador atuante para a formação dos licenciandos. Ao conceber a condição de formadora, a gestora escolar também valorizava a área de Gestão Escolar, haja vista que suas práticas poderiam ser aprendidas e espelhadas pelos licenciandos, que acompanham o processo da Prática de Ensino em Administração Escolar. Ou seja, o diálogo e a escuta são duas ferramentas primordiais para o alcance do estabelecimento de uma ligação entre as duas unidades de formação: a escola e a universidade. Diante desse entendimento, foi possível inferir que o estágio obrigatório repercutia na atividade profissional do gestor educacional, o qual buscava se adaptar para proporcionar ao licenciando ricas experiências em diversos espaços, que compunha a escola e através destes aprendizados. Dessa forma, o gestor se aproximava mais da academia e se reconstruía, a partir dos questionamentos que eram levantados ao longo do período de estágio.

Nas análises realizadas foi possível constatar de forma majoritária, a opção pela concepção democrática participativa, que estava presente na atuação das gestoras entrevistadas. Na perspectiva democrática, essa concepção que estava presente em todas as entrevistas, de uma forma enfática traçou as diretrizes e promovia a participação dos sujeitos sociais no processo educativo. Em geral, neste contexto, o gestor escolar torna-se o principal estimulador e mediador do trabalho educativo e democrático, possibilitando uma prática colaborativa, relacional e construtiva.

Neste estudo, foi possível refletir sobre as minhas inquietações que permeavam a temática inicial. A construção da pesquisa ao possibilitar a minha inserção no campo investigativo, para compreender os olhares das gestoras sobre a dinâmica do estágio me proporcionou iniciar a minha caminhada de pesquisadora. Assim, a possibilidade de ouvir e tecer as análises foram momentos de muitas aprendizagens. No entanto, ciente que o campo de estágio envolve muitas concepções, percepções e, sobretudo, os aspectos sócios históricos, culturais, a temática ainda continua sendo um campo de estudo necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMESTOY, Micheli Bordoli; POSSEBON, Natália Borba. A importância do estágio no desempenho da docência. In: **CCNEXT - Revista de Extensão**, Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM, Santa Maria v.3 - n.Ed. Especial. XII EIE- Encontro sobre Investigação na Escola, 2016, p. 278– 281. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/ideia/images/producao/ccnext_amestoypossebon_2016.pdf>.

Acesso em 5 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 75.778**, de 26 de maio de 1975. Dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimento de ensino superior e de ensino profissionalizante de 2º grau, no Serviço Público Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 maio 1975. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6494.htm>. Acesso em 03 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.692**, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 03 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm>.

Acesso em 03 jul. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 1.002**, do Ministério do Trabalho e Previdência Social, de 29 de setembro de 1967. Institui nas empresas a categoria de estagiário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 out. 1967. Disponível em: <http://www.lex.com.br/doc_3416594_PORTARIA_N_1002_DE_29_DE_SETEMBRO_DE>. Acesso em 03 jul. 2020.

BRASIL. Ministério de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Resolução CNE/CP 1/2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 de maio de 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior. (Cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Resolução nº 2, de 1º de julho de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015.

COLOMBO, Irineu Mario; BALLÃO, Carmen Mazepa. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. In: **Educar em Revista**. Editora UFPR. Curitiba, Brasil, n. 53, p. 171-186, jul./set. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/er/n53/11.pdf>> . Acesso em 2 jul. 2020.

CYRINO, Marina; SOUZA NETO, Samuel. Parceria universidade e escola no estágio curricular: um processo em constituição- **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 17, n. 52, p.661-682, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317920124_Parceria_universidade_e_escola_no_estagio_curricular_um_processo_em_constituicao>. Acesso em: 6 de jan.2021

Dicio, Dicionário Online de Português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/estagio/#:~:text=Significado%20de%20Est%C3%A1gio,u ma%20atividade%20tempor%C3%A1ria%20numa%20empresa.>>>. Acesso em 04 julho de 2020.

FE/UFRJ. Projeto Pedagógico de Curso PPC Curso de Licenciatura em Pedagogia. Disponível em: <http://www.educacao.ufrj.br/wp-content/uploads/2019/08/PPC-atualizado-2014-2015.pdf>. Acesso em 06 janeiro de 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**- Editora Paz e Terra, 1970. Disponível em: <<https://cpers.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Pedagogia-do-Oprimido-Paulo-Freire.pdf>>. Acesso em 15 jan. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:

<http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em 10 jun. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view>. Acesso em: 12 de dezembro de 2020.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz. Percepção de diretores acerca das atribuições na gestão pedagógica de escolas municipais de Jacobina (BA). In: **Educ. Pesqui.** v. 44. São Paulo, 2018. Epub:25-Jun-2018 [online]. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022018000100462&lng=pt&tlng=p>. Acesso em 10 nov. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5349623/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20Escolar_Lib%C3%A2neo.pdf> .Acesso em 26 nov. 2020.

NOVOA, António. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. In: **Cad. Pesqui.** São Paulo, v. 47, n. 166, pp. 1106-1133, dez. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742017000401106&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 16 abr. 2019.

NOVOA, António. Professor se forma na escola. In: **Entrevista Escola Nova**, 2001. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/179/entrevista-formacao-antonio-novoa>>. Acesso em 25 nov. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16ª. Edição. São Paulo: Cortez, 2006. Disponível em:

<https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20S1%20Gestao%20Estrategica%20-%20IFES/01%20PARO_Administra%C3%A7%C3%A3o%20Escolar-Introdu%C3%A7%C3%A3o%20Cr%C3%ADtica.pdf> .Acesso em 03 jan. 2020.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: StudiumEficaz, 2017.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz; NAJJAR, Jorge Nassim Vieira; PEREIRA, Thaís Yunes. Estágio Supervisionado: construções de saberes da gestão escolar. IN: **Formação de professores e a condição do trabalho docente**. [recurso

eletrônico] / Organizadora Michéle Barreto Justus. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Disponível em: <https://www.finersistemas.com/atenaeditora/index.php/admin/api/ebookPDF/2448>. Acesso em: 06 de janeiro de 2021.

SAVIANI, Dermeval. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. 12^a. ed. Campinas: Autores Associados, 1996.

SILVA, Haílalvanilda; GASPAR, Mônica. Estágio supervisionado: a relação teoria e prática reflexiva na formação de professores do curso de Licenciatura em Pedagogia. In: **Rev. bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v. 99, n. 251, p. 205-221, jan./abr. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v99n251/2176-6681-rbeped-99-251-205.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

SOUZA, Antônio L. L. de. Direção escolar. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Cancelli; VIEIRA, Lívia Fraga. In: **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CD-ROM. p. 1-4. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/?pg=dicionario-verbetes&id=147>>. Acesso em 18 nov. 2020.

VICENTE, Nuno Augusto Lopes. **Guia do Gestor Escolar:** Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade. Porto: Edições Asa, 2004.